

CÓMO ENTENDER Y ATENDER LOS CONFLICTOS DE LAS COOPERATIVAS, EN UNA SEMANA

CONSEJO SUPERIOR DE COOPERATIVAS DEL PAÍS VASCO. BITARTU.





**CÓMO ENTENDER Y ATENDER
LOS CONFLICTOS
DE LAS COOPERATIVAS,
EN UNA SEMANA**

- 
- **Publica y ©:**
CSCE-EKGK

 - **Autoras de los textos:**
Yolanda Muñoz Hernán (Fundación Gizagune)
M^a Eugenia Ramos Pérez (Fundación Gizagune)

 - **Diseño y Maquetación:**
Cristina Rubio Montes

 - **Edición:**
BITARTU. Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi.

 - **Febrero 2010**

Guía realizada por:

Yolanda Muñoz Hernán
(Fundación Gizagune)

M^a Eugenia Ramos Pérez
(Fundación Gizagune)



ÍNDICE



■ Prólogo.....	7
■ Capítulo I: Lunes, y de desayuno, una buena dosis de conflictos.....	9
■ Capítulo II: Martes. Vamos a ver si es posible entender los conflictos	13
■ Capítulo III: Miércoles. Parece que no todo está perdido. Una vez entendida la Situación, también hay herramientas para resolverla	19
■ Capítulo IV: Jueves. Esta semana promete. Después de entender el conflicto y aprender a resolverlo, vamos a generar un procedimiento de resolución de conflictos dentro de la organización	25
■ Capítulo V: Viernes. El proceso de mediación	29
■ Bibliografía	37



PRÓLOGO



- BITARTU es el Servicio Vasco de Resolución de Conflictos del Consejo Superior de Cooperativas del País Vasco. Su función es, entre otras, la de “mediar” en los conflictos que surjan en el ámbito cooperativo. Para ello cuenta con profesionales que pueden atender las situaciones que se plantean.

- En Junio de 2006 BITARTU firmó un acuerdo con la Confederación de Cooperativas de Euskadi y las Federaciones de Cooperativas de Euskadi para ampliar su oferta. La actualización de la oferta se produjo debido a que se constató, que las tendencias actuales de mejora de la calidad, trabajo en equipo y mayor responsabilidad en el desempeño de la labor, intensifican las relaciones entre las personas del mismo o diferentes departamentos, generando mayores tensiones y originándose un aumento en las manifestaciones de los conflictos. Por ello se consideró vital colaborar con las cooperativas, ayudándoles a atender estas situaciones.

- Una de las acciones de esta iniciativa es esta guía que, de modo ameno, pretende acercar a sus lectores al conocimiento del conflicto y de las herramientas existentes para su resolución.



CAPÍTULO I:

LUNES, Y DE DESAYUNO,
UNA BUENA DOSIS
DE CONFLICTOS

L

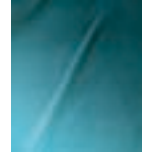
M

X

J

V





CAPÍTULO I: LUNES, Y DE DESAYUNO, UNA BUENA DOSIS DE CONFLICTOS

- Esta guía tiene un protagonista, se llama JON. Es el responsable de una Cooperativa, como cualquier otra. Jon también podría ser cualquiera de nosotros o de nosotras, porque los problemas que tiene son bastante comunes. Vamos a verlo.
- Es LUNES, SON LAS 9.00 Y JON ACABA DE LLEGAR AL TRABAJO. PARECE QUE EL EQUIPO HA VENIDO CON ENERGÍA PORQUE ENSEGUIDA COMIENZAN A DESFILAR POR EL DESPACHO DIFERENTES PERSONAS PARA CONTARLE DIVERSAS SITUACIONES QUE ESTÁN OCURRIENDO.

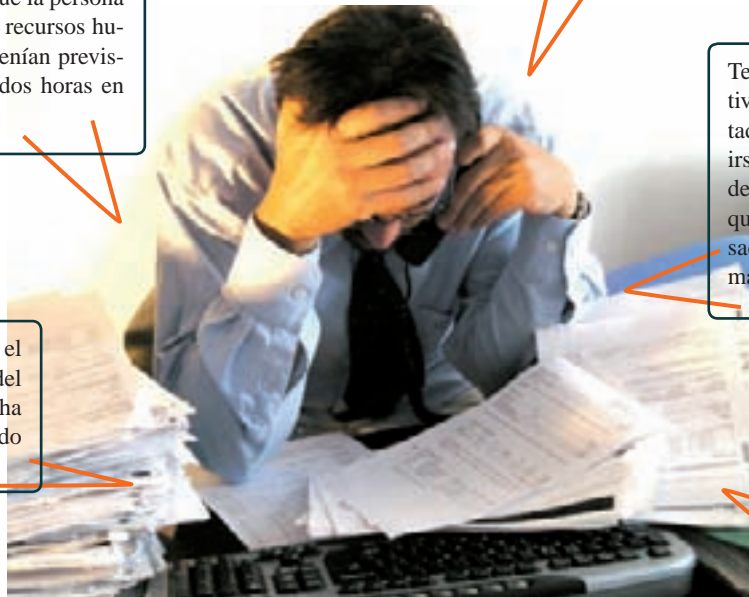
Tenemos un índice de absentismo del 8,3 % y todos son por enfermedad común, parece que la gente no se encuentra suficientemente motivada y ante cualquier malestar, opta por quedarse en casa. Esto ha hecho que sea necesario que la persona responsable de producción y recursos humanos dejen las tareas que tenían previstas realizar hoy, y empleen dos horas en intentar organizar el trabajo.

Ane y Jorge (responsables de los departamentos de producción y del área comercial), han tenido una bronca monumental en la reunión de equipo, que a partir de ahí se ha suspendido y han quedado el resto de temas sin tratar.

Te informan de que un cooperativista que lleva tiempo enfrentado con el resto, ha decidido irse de la cooperativa, pero no de modo silencioso. Se rumorea que va a “descargar artillería pesada” para tensar la situación al máximo.

Kepa (un trabajador) fue el viernes a pedir un aumento del anticipo laboral, no se le ha concedido y hoy no ha venido a trabajar, está de baja.

Y MÁS Y MÁS...





- Son casi las 12.00 y todavía no ha podido ni encender el ordenador. Tiene la sensación de llevar casi tres horas perdidas, pero lo que también le preocupa es que habrá mucha gente en la organización “entretenida” con estos conflictos y otros tantos existentes, por lo tanto teme que tampoco se hayan puesto aún a trabajar (prefiere no hacer la cuenta del coste que está suponiendo todo este tiempo perdido de toda la plantilla, además del coste del absentismo etc.).
- Pero lo más grave es que tampoco tiene una idea clara de cómo abordar DE MODO EFICAZ estas situaciones, pensando en ocasiones que esto forma parte de la dinámica de las organizaciones y que: “SERÁ LO NORMAL”.

CONCLUSIONES DEL LUNES:

Todas las organizaciones tienen conflictos.

Las situaciones de conflicto suponen un elevado coste para éstas (está demostrado que entre un 30 y un 50% del tiempo de la jornada laboral se “desperdicia” en hablar con los compañeros y compañeras sobre las situaciones que están ocurriendo. Además de que se pierde en calidad por no estar suficientemente centrado para la adopción de decisiones, aumentan los índices de absentismo y rotación de personal etc.).

Jon ha considerado siempre que estas situaciones son habituales dentro de cualquier organización, que forman parte de su dinámica y de que no hay nada que pueda hacerse para mejorarlo.

Pero tampoco quiere resistirse a ello y pensando, recuerda que una persona que conoce –Andoni– que trabaja en una cooperativa cercana, ha comenzado a implementar un programa de resolución de conflictos que ha oído está siendo muy interesante y está contribuyendo a la reducción de situaciones conflictivas y, en consecuencia, a mejorar el rendimiento y la rentabilidad de la organización, así que se anima a llamarle para mantener una reunión con él.





CAPÍTULO II:

MARTES, VAMOS A VER
SI ES POSIBLE ENTENDER
LOS CONFLICTOS

L

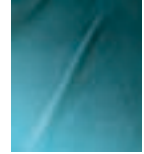
M

X

J

V





CAPÍTULO II: MARTES, VAMOS A VER SI ES POSIBLE ENTENDER LOS CONFLICTOS

Jon llama a Andoni y queda en ir a visitarle para conocer de primera mano qué tipo de actuaciones se están llevando a cabo en la organización, conocer su posible eficacia y valorar si alguna de ellas podría encajar en su cooperativa.

Una vez con él, Andoni le relata que a él le ocurría lo mismo. En ocasiones tenía la sensación de que empleaba todo el día intentando apagar incendios, no contribuyendo realmente a su resolución, porque la mayoría de las veces se perpetuaban.

Comenta a Jon que además esto parece que irá a peor porque tal y como señalan Edwards y Scullion (1994) investigadores del Industrial Relations Research Unit de la Universidad de Warwick: “LAS RELACIONES LABORALES DEBEN ENTENDERSE COMO UN CONJUNTO DE PRÁCTICAS, ACTUACIONES Y ESTRATEGIAS PARA CONTROLAR EL PROCESO DE TRABAJO. AHORA BIEN, EL CONTROL CADA VEZ ES MÁS PROBLEMÁTICO PORQUE LAS PERSONAS TENEMOS MAYOR CONCIENCIA DE NUESTROS INTERESES, DANDO PRIORIDAD A NUESTROS PROYECTOS PERSONALES.

CADA VEZ CONSENTIMOS MENOS SER TRATADOS COMO NÚMEROS. ESTA RESISTENCIA PROVOCA UN DESEQUILIBRIO QUE ES EL CONFLICTO. ALGUNOS DE LOS INDICADORES MÁS CLAROS DE LA EXISTENCIA DEL CONFLICTO ES EL ABSENTISMO, EL SABOTAJE, LA ROTACIÓN EN EL EMPLEO, EL TRABAJO A RITMO LENTO, LOS ACCIDENTES Y OTROS”.

Andoni comenta que, de modo casual, le llegó información sobre los procedimientos de resolución de conflictos que han supuesto una mejora evidente en la gestión de la cooperativa. Al principio no era muy crédulo pero ha comprobado que llegan a ser realmente eficaces.



Jon pregunta a Andoni en qué consisten y por dónde podría comenzar. Andoni comenta que es mejor ir paso a paso:



PRIMER PASO:
ENTENDER LA SITUACIÓN.
FORMACIÓN EN GESTIÓN DE CONFLICTOS.

Esta formación la recibieron todas las personas de la cooperativa que tienen a su cargo personas. El objetivo de esta formación es aprender a entender y diagnosticar todas las situaciones conflictivas o al menos donde pueda existir tensión entre las personas, para evitar dar palos de ciego/a cada vez que aparece un conflicto.

La formación permitió obtener información sobre:

LOS ELEMENTOS QUE TIENE CUALQUIER SITUACIÓN DE TENSIÓN, O CONFLICTO Y FUE INTERESANTE COMPROBAR QUE REALMENTE CONTIENEN POCOS ELEMENTOS Y QUE SON FÁCILMENTE DIAGNOSTICABLES Y ENTENDIBLES.

Así por ejemplo –dice Andoni-, hemos podido conocer que existen únicamente **CINCO CAUSAS DE CONFLICTO** y que en cada situación es importante conocer la causa, sobre todo porque el método utilizado para afrontarla es diferente:

- Comenta Andoni que, analizando los conflictos que le comenta Jon que existen en este momento en su cooperativa, podría decirle que en muchas ocasiones las situaciones de absentismo tienen que ver con **CONFLICTO DE RELACIÓN** con los y las superiores, que provoca una desmotivación importante en la plantilla.
- Por ejemplo, comenta Andoni a Jon: *“el conflicto que me has comentado entre las dos personas responsables, una del área de producción y otra del departamento comercial, parece a todas luces un **CONFLICTO ESTRUCTURAL** que, al no haberse tratado a tiempo, se ha convertido en un problema de relación. Hay que trabajar por lo tanto mejorando la organización del trabajo y la comunicación entre ambos departamentos, sin olvidar tratar este aspecto de relación profesional, porque si no cualquier actuación que deban realizar conjuntamente será inabordable. Pero también hemos aprendido –continúa Andoni- que, en este momento el conflicto se encuentra muy escalado, hay mucha tensión entre ellos/as, por eso, no será un momento adecuado para realizar una reunión conjunta. Llegado a este nivel de tensión los malos entendidos son tan elevados que provocan mucha frustración entre las personas.”*



■ También fue interesante darse cuenta de que, en numerosas ocasiones los gestores y las gestoras de personas, con nuestra intervención, contribuimos a que el conflicto siga escalando y estalle o se cronifique. Lo más peligroso es que, al desconocer estas circunstancias, solemos culpar al resto de las personas de las consecuencias de lo ocurrido. En esta formación nos informaron de los diversos modos de comportarse y de cómo poder controlar nuestra agresividad y la de las otras personas, para conseguir reuniones realmente eficaces, centradas en el contenido de lo que se quiere abordar y no en los enfados.

JON: *“Muchas gracias Andoni, la verdad es que desconocía que los conflictos tenían una serie de elementos ORGANIZADOS que podían ser entendidos y por lo tanto gestionados de modo eficaz. Ahora tengo que irme, pero me voy más animado”.*

ANDONI: *“Si quieres mañana me acerco yo a tu trabajo y dedicamos un rato a contarte los modos de abordar las SITUACIONES CONFLICTIVAS”.*

JON: *“Estupendo. Nos vemos entonces mañana”.*



CONCLUSIONES DEL MARTES:

Los conflictos son situaciones que, aunque parezcan confusas y complejas, con pocas claves son sencillos de entender y atender.

Es necesaria una pequeña formación para poder conocerlos. Esta formación consiste en: Conocer lo que es un conflicto, qué elementos tiene, qué herramientas aplicar a cada tipo distinto, qué dinámica tiene el conflicto –lo que permite anticiparse a cosas que van a ocurrir-, conocimiento de cómo nuestro comportamiento –y el de los demás- puede contribuir a mejorar o perjudicar la situación, y en qué momento es necesario intervenir.





CAPÍTULO III:

MIÉRCOLES.

PARECE QUE NO TODO
ESTÁ PERDIDO.

UNA VEZ EN TENDIDA
LA SITUACIÓN, TAMBIÉN
HAY HERRAMIENTAS
PARA RESOLVERLA

L

M

X

J

V



CAPÍTULO III: MIÉRCOLES. PARECE QUE NO TODO ESTÁ PERDIDO.

UNA VEZ ENTENDIDA LA SITUACIÓN, TAMBIÉN HAY HERRAMIENTAS PARA RESOLVERLA

Andoni pasa en esta ocasión por la empresa de Jon, quién está a la expectativa sobre lo que va a contarle. Hoy van a hablar sobre el siguiente paso para abordar los conflictos en las organizaciones.

SEGUNDO PASO:

CONOCER LAS HERRAMIENTAS PARA GESTIONAR-RESOLVER LOS CONFLICTOS, una vez entendidos y diagnosticados.

ANDONI: *“Los procedimientos para resolver los conflictos son variados. El más habitual y sobre el que voy a informarte en esta ocasión es el procedimiento de **NEGOCIACIÓN**. LA NEGOCIACIÓN POR TANTO ES UN PROCEDIMIENTO QUE SIRVE TANTO PARA RESOLVER SITUACIONES INTERNAS COMO PARA LLEGAR A ACUERDOS EN EL ÁMBITO EXTERNO A LA COOPERATIVA (ES IMPORTANTE DESTACAR QUE ES UN PROCEDIMIENTO, NO UNA REUNIÓN).”*

Si entendemos la negociación como: Un proceso en el que dos o más partes intentan buscar un acuerdo para establecer lo que cada una de ellas debe dar, recibir, llevar a cabo o tolerar entre ellas: debemos reconocer que la mayoría de las actuaciones negociadoras que realizamos a lo largo del día las realizamos con nuestros equipos.

Andoni le pone un **EJEMPLO** de cómo aplicar la negociación en la organización: *“Me comentabas que uno de los conflictos que habías conocido el lunes, tenía que ver con que una persona, a quien describes como un profesional excelente, trabajador, responsable muy respetado en la organización solicitó un aumento del anticipo laboral.”*



LA ESCENA SEGÚN ME DESCRIBES FUE ALGO ASÍ:

KEPA: “Oye, necesito un aumento del anticipo laboral porque voy a andar apurado de dinero ya que el chaval quiere irse a estudiar fuera”.

ADMINISTRADOR ÚNICO: “Pues va a ser difícil, porque los incrementos se pactan y se producen en febrero, ya lo sabes, y si te subo ahora, puedo crear un precedente y mañana voy a tener cola de personas que quieren un aumento y no quiero historias”.

KEPA: “Me has dejado helado. No pensaba que se me iba a tratar así. Es la única vez en la vida que pido algo y mira cómo se me agradece. No me subes porque no quieres, pero venme a pedir algo y ya verás a dónde os mando”.



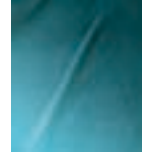
ESA MISMA ESCENA, PUEDE GESTIONARSE DE UN MODO DISTINTO, SI SE SIGUE EL PROCEDIMIENTO DE NEGOCIACIÓN.



Lo que Kepa y el Administrador Único han puesto encima de la mesa se llama técnicamente **POSICIONES**. Negociar es saber que en posiciones no es fácil, más bien imposible llegar a acuerdos. Es necesario acercarse a un elemento que en negociación se denomina **INTERESES** (que no coincide necesariamente con lo que conocemos coloquialmente con ese nombre). El interés es la razón por la que pedimos lo que pedimos (**POSICIÓN**). Lo vemos en el ejemplo.

	KEPA	EMPRESA
POSICIÓN	QUIERO UN AUMENTO DEL ANTICIPO LABORAL.	NO.
INTERESES	NECESITO MÁS DINERO PARA QUE MI HIJO ESTUDIE FUERA.	NO QUIERO QUE EL AUMENTO SEA UN PRECEDENTE.

Como puedes comprobar Jon –mantiene Andoni-, habitualmente pretendemos llegar a acuerdos con las posiciones (quiero un aumento, pues no), pero en ese nivel es imposible porque no hay margen de negociación. Cualquier solución pasa necesariamente porque un planteamiento le gane al otro, lo que provoca un enfrentamiento importante.



Es necesario ser capaz de avanzar al escenario de intereses –sólo es necesario conocer sobre negociación y un poco de práctica- y conseguiremos generar un espacio– los intereses-donde sean compatibles las peticiones, del modo siguiente:



	KEPA	EMPRESA
INTERESES	NECESITO MÁS DINERO PARA QUE MI HIJO ESTUDIE FUERA.	NO QUIERO QUE EL AUMENTO SEA UN PRECEDENTE.
OPCIONES	AUMENTARLE DE CATEGORÍA. ACORDAR EL AUMENTO Y NO HACERLO EFECTIVO HASTA FEBRERO. DARLE UN TRABAJO EXTRA QUE SE ABONE APARTE. DARLE UN ANTICIPO. OTORGARLE UNA BECA PARA SU HIJO.	

Las opciones son las posibilidades de acuerdo, de resolución. No significa que todas estas ideas vayan a poder realizarse, pero seguro que alguna de ellas (o una combinación de ellas) podrá ponerse en práctica.

ESTO CONCLUYE CON LA PLENA SATISFACCIÓN DE AMBAS PARTES Y ES QUE LOS CONFLICTOS BIEN GESTIONADOS TIENEN MULTITUD DE ASPECTOS POSITIVOS (MORALES, F. Y YUBERO 1999).

- Bien gestionado, fomenta la identidad tanto personal como grupal, cuando es resuelto en equipo y de forma satisfactoria (esta es la clave).
- Bien gestionado ayuda a establecer canales y sobre todo estilos de comunicación eficaces que pueden perdurar.
- Y bien gestionado fomenta la confianza entre las partes haciendo sobresalir las semejanzas en vez de las diferencias.
- Bien gestionado, es motor de cambio personal y social. Ayuda a realizar modificaciones necesarias, innovaciones etc.



CONCLUSIONES DEL MIÉRCOLES:

Teniendo en cuenta por tanto el abanico de efectos positivos y necesarios que tiene para las organizaciones, no es operativo tratar de erradicarlo. La clave consiste en aprender a gestionarlos adecuadamente.

Este estilo de negociación está basado en el programa Harvard de Negociación Eficaz (Fisher 1997) y debería implementarse como una capacidad en la organización. Debería convertirse en una herramienta habitual de trabajo, permitiendo la creación de entornos colaborativos y el mantenimiento de relaciones armónicas.





CAPÍTULO IV:

JUEVES.

ESTA SEMANA PROMETE.
DESPUÉS DE ENTEN-
DER EL CONFLICTO Y
APRENDER A RESOLVER-
LO, VAMOS A GENERAR
UN PROCEDIMIENTO DE
RESOLUCIÓN DE CON-
FLICTOS DENTRO DE LA
ORGANIZACIÓN

L M X J V





CAPÍTULO IV: JUEVES. ESTA SEMANA PROMETE. DESPUÉS DE ENTENDER EL CONFLICTO Y APRENDER A RESOLVERLO, VAMOS A GENERAR UN PROCEDIMIENTO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Jon tiene como tarea hoy afrontar

EL TERCER PASO: QUE ES CONOCER CÓMO SE IMPLEMENTA UN PROCEDIMIENTO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DENTRO DE LA COOPERATIVA,

para eso repasa los documentos que le ha facilitado Andoni, en ellos se afirma que:

Las organizaciones se muestran cada vez más preocupadas por la mejora de la calidad. Para ello las empresas procedimentan todas sus actuaciones habituales evitando reinventar cada vez la labor. A partir de ahí se instala la preocupación por la mejora de la actividad.

Estas circunstancias pueden aprovecharse para desarrollar procedimientos de atención a conflictos que recojan:

- LAS SITUACIONES QUE OCURREN EN LA COOPERATIVA QUE PUEDEN SER ENTENDIDAS COMO CONFLICTOS A ATENDER.
- ENTENDER POR QUÉ OCURREN, QUÉ DEBERÍA CAMBIARSE.
- DISEÑAR UN “CAMINO” QUE SEÑALE A QUIÉN HAY QUE INFORMAR, CÓMO Y CUÁNDO Y QUÉ TIPO DE RESPUESTAS DEBEN DARSE.
- LAS POSIBLES OPCIONES QUE DEBEN DARSE AL ASUNTO.

Con esto lo que se consigue es poner en valor la resolución de conflictos dentro de las organizaciones, sensibilizar y regular las actuaciones para su contención poniendo a disposición de los trabajadores y trabajadoras una fórmula eficaz de atención a las disputas, evitando la rumorología.



Para su elaboración es necesaria la creación de un equipo de trabajo donde estén representados/as en la medida de lo posible todos las áreas de la organización.

JON LA VERDAD ES QUE A ESTAS ALTURAS SE MUESTRA ENTUSIASMADO CON EL RETO QUE QUIERE AFRONTAR: GESTIONAR EFICAZMENTE LOS CONFLICTOS EN SU ORGANIZACIÓN. CON ESTO SABE QUE PODRÁ MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LAS PERSONAS, EN ALGUNOS CASOS EN TORNO A UN 30% Y ESO SI QUE LO CONSIDERA ADECUADO.

Pero también le ha comentado Andoni que existen conflictos que no pueden gestionarse dentro de la organización. Para ello existen profesionales que los atienden, entienden y resuelven con la intervención de todas las personas implicadas: son los mediadores y mediadoras.



CONCLUSIONES DEL JUEVES:

Existen muchas posibilidades para el trabajo sobre el conflicto en las organizaciones. Además de entenderlo y gestionarlo, podemos elaborar un procedimiento que canalice los conflictos, evitando sus consecuencias negativas y potenciando las positivas.

Pero es posible realizar más actuaciones, por ejemplo:

- Canalizar el trabajo sobre resolución de conflictos hacia la Responsabilidad Social Corporativa interna ya que la gestión adecuada de conflictos ayudará a las organizaciones a mejorar uno de los aspectos clave de la RSC interna: la gestión de las personas.
- Podrán también realizarse diagnósticos sobre conflictos concretos y complejos que puedan existir en la organización (ejemplo: un alto índice de absentismo, o enfrentamientos entre o en algún departamento que impida una actuación adecuada de la organización).



CAPÍTULO V:

VIERNES.
EL PROCESO
DE MEDIACIÓN

L

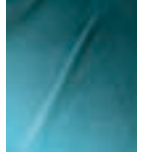
M

X

J

V





CAPÍTULO V: VIERNES: EL PROCESO DE MEDIACIÓN

■ LA MEDIACIÓN ES UN PROCEDIMIENTO PARA RESOLVER CONFLICTOS EN EL QUE UNA TERCERA PERSONA, IMPARCIAL A LAS PARTES Y AL ASUNTO, LES AYUDA A LLEGAR A UNA SOLUCIÓN MUTUAMENTE ACEPTABLE PARA AMBAS.

■ La tercera persona que interviene –mediador o mediadora-, ayuda a las partes en el proceso de negociación que están llevando a cabo, pero deja que la solución la adopten las partes. En ningún caso propone ni adopta ninguna solución.

■ El objetivo de la mediación en las cooperativas, es LA BÚSQUEDA DE ACUERDOS ADOPTADOS CONJUNTAMENTE en momentos en que el conflicto es de tal intensidad, que la comunicación es prácticamente imposible.



■ No cualquier persona puede ser mediador/a. Se exige al menos una diplomatura- licenciatura de base. Pero es fundamental también que tenga una formación adecuada en gestión de conflictos y en mediación y que conozca bien bajo qué parámetros éticos puede realizarse. En la Comunidad Autónoma del País Vasco existe una Ley de Mediación aunque referida al ámbito familiar.

■ Para poder hacer de la mediación un recurso para la cooperativa, es fundamental que haya un **COMPROMISO** y una **SEGURIDAD** de que no va a haber riesgo para ninguna de las partes. Es decir que no va a haber represalias por el hecho de haber utilizado esta vía para resolver los conflictos. Es importante que se garantice que las partes van a poder contar con la información necesaria para afrontar o resolver el conflicto y que podrían recibir asesoramiento externo, si el asunto así lo requiriera.

La ubicación puede ser externa. En este caso las cooperativas del País Vasco, cuentan con un servicio de mediación externa ofrecido por BITARTU. Pero también es posible ubicar el servicio de mediación dentro de las cooperativas. El objetivo es que pueda detectar –diagnosticar-, conflictos de manera temprana y por supuesto realicen la mediación de los producidos. Es fundamental que se dote de una imagen de neutralidad e independencia de las líneas jerárquicas de la organización y sobre todo que pueda garantizarse que la información que se facilite sea confidencial y que va a ser utilizada para otros usos. BITARTU ofrece también la posibilidad de la implementación de sistemas internos de mediación en las cooperativas del País Vasco.

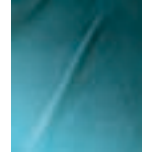


LOS PRINCIPIOS QUE RIGEN EL PROCEDIMIENTO DE MEDIACIÓN SON:

LA VOLUNTARIEDAD. No puede obligarse a ninguna de las partes a someterse a un procedimiento de mediación. Incluso en el caso de que se haya comenzado uno, se puede decidir abandonarla si se considera que no se están cumpliendo con las expectativas planteadas.

LA CONFIDENCIALIDAD. Significa que todo lo que allí se diga va a ser tratado de esta manera. Por ello la persona mediadora no puede ser citada a juicio para declarar a favor o en contra de alguna de las partes.

EL RESPETO. Durante el procedimiento de mediación no se consienten las faltas de respeto para evitar la escalada innecesaria del conflicto. El respeto también se refiere a que no se interrumpirán en el turno de palabra, en la medida de lo posible.



LA IMPARCIALIDAD. La persona mediadora no podrá ayudar a una de las partes en detrimento de la otra, deberá abstenerse de hacer comentarios o manifestaciones que hagan interpretar a alguna de las partes, que se pretende favorecer a la otra.

EL CARÁCTER PRESENCIAL. Las partes en conflicto deberán intervenir directamente. En el caso de que sea un grupo, sí podrá acudir por medio de representante.

NO VULNERACIÓN DE LA LEY. No puede utilizarse la mediación para vulnerar principios legales, por lo tanto no es posible ni mediar sobre asuntos que la ley reserva a otras entidades ni llegar a acuerdos manifiestamente ilegales.

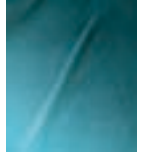
PRINCIPIO DE LA BUENA FE. No puede utilizarse la mediación para otros fines que no sean la de conseguir acuerdos beneficiosos para todas las partes.

FLEXIBILIDAD. No tiene un procedimiento rígido, si no que es adaptable a las características de las partes y a sus necesidades.

EL PROCESO DE MEDIACIÓN TIENE VARIAS FASES, CADA FASE UN OBJETIVO Y ES NECESARIA LA UTILIZACIÓN DE DIVERSAS “HERRAMIENTAS” CONOCIDAS POR LOS PROFESIONALES DE ESTA DISCIPLINA.

CÓMO ENTENDER Y ATENDER LOS CONFLICTOS DE LAS COOPERATIVAS, EN UNA SEMANA





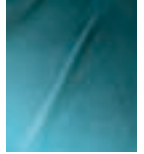
CONCLUSIONES DE LA SEMANA:

La semana comenzó con bastante dificultad aunque se ha convertido en muy interesante ya que le ha dado a Jon la oportunidad de entrar en un área que desconocía.

Jon termina esta semana con el firme propósito de comenzar a trabajar para entender y resolver los conflictos que aparezcan en su cooperativa de modo eficaz y a contar a todas las personas que puedan necesitarlo, su experiencia. Será la primera vez que esté deseando que llegue el lunes.



BIBLIOGRAFÍA



- Echeverria, R. (2003). *La Ontología del Lenguaje*. Santiago de Chile: J.C. Sáez Editores.
- Edwards, P.k. y Scullion, H. (1987). *La organización social del conflicto laboral. control y resistencia en la fábrica*. Madrid: Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Femenia, N. [<http://www.inter-mediacion.com>]
Fecha de consulta: 23/11/2009.
- Fisas, V. (1998). *Cultura de Paz y Gestión de Conflictos*. Barcelona: Icaria, Antrazyt UNESCO.
- Fisher, R. y Ertel, D. (1997). *Obtenga el sí en la práctica. Cómo negociar paso a paso ante cualquier situación*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.
- Lederach, J.P. (1994). *Educación para la Paz*. Barcelona: Fontamara.
- Lederach, J.P. (1998). *El abc de la paz y los conflictos. Educación para la paz*. Madrid: Catarata.
- Morales, F. y Yubero, S. (1999). *El grupo y sus conflictos*. Ciudad Real: Universidad de Castilla- La Mancha, Ediciones de la Universidad de Castilla- La Mancha.
- Perrow, C. (1993). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid: McGraw.
- Rojas, L. (1998). *Las Semillas de la Violencia*. Madrid: Espasa.
- Saner, R. (2003). *El experto Negociador*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.



**KOOPERATIBEN GATAZKAK
ULERTZEA ETA ERANTZUTEA,
ASTE BATEAN**

- **Argitaratzailea:**
Euskadiko Kooperatiben Goren Kontseilua. BITARTU.

- **Testuen ©:**
Yolanda Muñoz Hernán (Gizagunea Fundazioa)
M^a Eugenia Ramos Pérez (Gizagunea Fundazioa)

- **Diseinua eta maketazioa:**
Cristina Rubio Montes

- **Argitalpena:**
BITARTU. Euskadiko Kooperatiben. Goren- Kontseilua.

- 2010eko otsaila

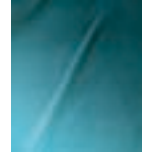
Gidaren egilea:

Yolanda Muñoz Hernán
(Gizagune Fundazioa)

M^a Eugenia Ramos Pérez
(Gizagune Fundazioa)



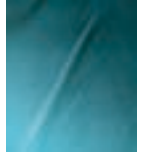
AURKIBIDEA



■ Hitzaurrea.....	7
■ I. kapitulua: Astelehena eta, gosaritarako, gatazka dosi handi bat.....	9
■ II. kapitulua: Asteartea. Ikus dezagun ea gatazkek ulertzeko modurik dagoen.....	13
■ III. kapitulua: Asteazkena. Dena ez omen dago galdua. Egoera ulertu eta gero, hori konpontzeko tresnak ere badaude	19
■ IV. kapitulua: Osteguna. Aste honek itxura ona du. Gatazka ulertu eta konpontzen ikasi eta gero, erakundearen barruan gatazkek konpontzeko prozedura bat sortuko dugu.....	25
■ V. kapitulua: Ostirala. Bitartekaritza prozesua.....	29
■ Bibliografia	37



HITZAURREA



- BITARTU Euskadiko Kooperatiben Goren Kontseiluko zerbitzu bat da, hau da, Gatazkak Konpontzeko Euskal Zerbitzua. Bere eginkizuna, besteak beste, kooperatiben eremuan gerta daitezkeen gatazketan bitartekaritza lanak egitea da. Horretarako, planteatzen diren egoerak bidera ditzaketen hainbat profesional dauzka.
- 2006ko ekainean BITARTUk hitzarmena izenpetu zuen Euskadiko Kooperatiben Konfederazioarekin eta Euskadiko Kooperatiben Federazioarekin, eskaintza zabaltzeko. Eskaintza eguneratzeko arrazoia egiaztapen hau izan da: gaur egungo joerek, kalitatea hobetzeari, taldean lan egiteari eta lan egiterakoan erantzukizuna handitzeari dagokionez, sail bereko edo hainbat sailtako pertsonen arteko harremanak areagotu egiten dituzte, eta tentsio gehiago sortzea eta gatazkak gehiago azalratzea ekartzen dute. Horregatik, funtsezkotzat jo zen kooperatibekin lankidetzan aritzea, egoera horiei erantzuten laguntzeko.
- Ekimen horretako ekintzetako bat gida hau da, modu atseginean, irakurleak gatazkaren ezagutzara eta hori konpontzeko dauden tresnetara hurbildu nahi dituen.

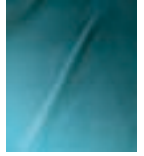


I. KAPITULUA:

ASTELEHENA ETA,
GOSARITARAKO, GATAZKA
DOSI HANDI BAT

Al **Ar** **Az** **Og** **Or**





I. KAPITULUA: ASTELEHENA ETA, GOSARITARAKO, GATAZKA DOSI HANDI BAT

- Gida honek protagonista bat dauka, JON du izena. Besteak bezalako Kooperatiba bateko arduraduna da. Jon gutako edozein ere izan zitekeen, daukan arazoak nahiko arruntak baitira. Ikus dezagun.
- ASTELEHENA DA, GOIZEKO BEDERATZIAK, ETA JON LANERA IRITSI BERRI DA. BADIRUDI TALDEA SASOIAN ETORRI DELA, HAINBAT PERTSONA HASI BAITIRA BEREHALA BULEGOAN SARTU-IRTENAK EGITEN, GERTATZEN ARI DIREN BATEKO ETA BESTEKO EGOEREN BERRI EMATEKO.

%8,3ko absentismo indizea daukagu, eta guztiak gaixotasun arruntatik dira; badirudi jendea ez dagoela behar bezain mobibatuta eta, edozein egonezinen aurrean, etxean geratzea erabakitzen duela. Horren ondorioz, beharrezkoa izan da produkzioaz eta giza baliabideez arduratzen den pertsonak gaur egitea espero zuen zereginak bertan behera utzi eta bi ordu ematea lana antolatzen saiatzen.

Anek eta Jorgek (produkzio saileko eta sail komertzialeko arduradunak) egundoko sesioa izan dute taldearen bileran, eta hortik aurrera eten egin da eta gainerako gaiak landu gabe geratu dira.

Jakinarazi dizute kooperatibista bat aspaldi dabilela gainerakoei aurre eginez eta, kooperatibatik alde egitea erabaki duela, ez isilik horregatik. Zurrumurrua dabil “kristorenak eta gehiago botako dituela” egoera ahalik eta gehien tenkatzeko.

Kepa (langile bat) soldata igoera eskatzera joan zen ostiralean, ez zaio onartu, eta gaur ez da lanera etorri, bajan dago.

ETA GEHIAGO
ETA GEHIAGO...





- Ia eguerdiko hamabiak dira, eta oraindik ordenagailua piztu ere ezin izan du egin. Iruditzen zaio ia hiru ordu daramatzala galdurik, baina oso kezkatuta dago halaber erakundearen jende asko egongo delako gatazka horiekin eta beste hainbatekin “entreteniturik”; hori dela eta, beldur da oraindik lanean hasi gabe egongo ote diren (nahiago du plantilla osoa galtzen ari den denbora horren kostua ez kalkulatu, gehi absentismoaren kostua, etab.)
- Baina okerreana da ez daukala oso argi gatazka horiei ERAGINKORTASUNEZ aurre egiteko modua zein den, eta batzuetan uste du erakundearen dinamikaren parte izango direla, eta: “NORMALA IZANGO DELA”.

ASTELEHENEKO ONDORIOAK:

Erakunde guztiek dituzte gatazkek.

Gatazka egoerek kostu handia dakarte erakundeentzat (frogatuta dago lanaldiaren %30 eta %50 artean “alferririk galtzen” dela lankideekin gertatzen ari diren egoerez hitz egiten. Eta kalitatea ere galtzen da, erabakiak hartzeko behar bezain kontzentratuta ez egoteagatik, absentismo indizeak eta langileen errotazio indizeak handitzen dira, etab.).

Jonek beti pentsatu izan du horrelako egoerak ohikoak direla edozein erakunderen barruan, dinamikaren parte direla, eta ez dagoela egoera hobetzeko ezer egiterik.

Ez du etsi nahi, ordea, eta, pentsatzen jarrita, gogoratu du ezagutzen duen eta ondoko kooperatiba batean lanean ari den pertsona bat –Andoni– gatazkek konpontzeko programa bat ezartzen hasita dagoela; nonbait, programa oso interesgarria izaten ari da, eta egoera gatazkatsuak murrizten laguntzen ari da eta, ondorioz, erakundearen errendimendua eta errentagarritasuna hobetzen. Horrenbestez, animatu egin da eta deitu egin dio, bilera bat egiteko.

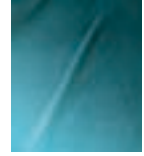


II. KAPITULUA:

ASTEARTEA,
IKUS DEZAGUN
EA GATAZKAK ULERTZEKO
MODURIK DAGOEN

Al **Ar** **Az** **Og** **Or**





II. KAPITULUA: ASTEARTEA, IKUS DEZAGUN EA GATAZKAK ULERTZEKO MODURIK DAGOEN

Jonek Andoniri hots egin dio eta bisita egitekotan geratu da, erakundearen zer-nolako ekintzak egiten ari diren bertatik bertara ikusteko, izan dezaketean eraginkortasuna ezagutzeko eta baloratzeko bere kooperatibaren horietakoren bat ezar litekeen.

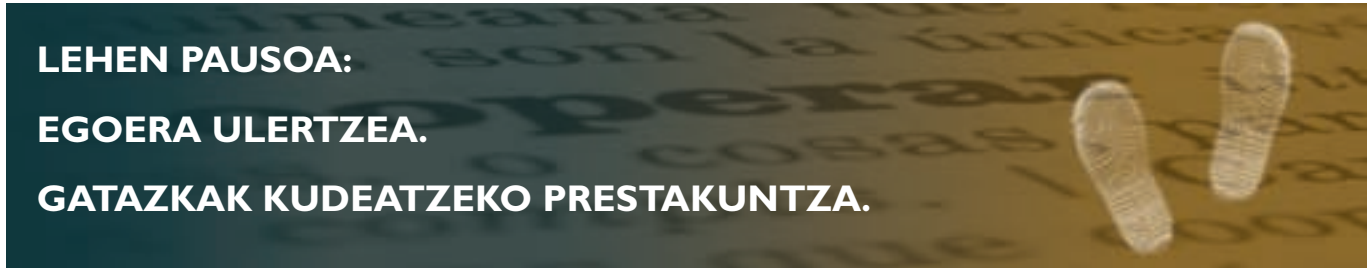
Elkarrekin daudenean, Andonik berari gauza bera gertatzen zitzaiola kontatu dio. Batzuetan pentsatzen zuen egun osoa ematen zuela suteak itzaltzen saiatuz, eta ez zuela benetan horiek konpontzen laguntzen, kasurik gehienetan betikotu egiten baitziren.

Gainera, Joni esan dio antza denez kontua okertu egingo dela, Warwickeko unibertsitateko Industrial Relations Research Init-eko ikerlariak diren Edwars eta Scullionek diotenez: “LAN HARREMANAK LAN PROZESUA KONTROLATZEKO PRAKTIKA, EKINTZA ETA ESTRATEGIEN MULTZO GISA ULERTU BEHAR DIRA. DENA DELA ERE, KONTROLAK GERO ETA ARAZO GEHIAGO DITU, PERTSONOK GURE INTERESEI BURUZKO KONTZIENTZIA HANDIAGOA DUGULAKO, ETA LEHENTASUNA GURE PROIEKTU PERTSONALEI EMATEN DIEGULAKO. GERO ETA GUTXIAGO ONARTZEN DUGU ZENBAKIAK BAGINA BEZALA TRATA GAITZATEN. ERRESISTENTZIA HORREK GATAZKA BIHURTZEN DEN DESOREKA BAT SORTZEN DU. GATAZKAREN EXISTENTZIAREN ADIERAZLERIK ARGIENETAKO ZENBAIT DIRA ABSENTISMOA, SABOTAJEA, ENPLEGUAREN ERROTAZIOA, LAN EGITEKO ERITMO MOTELA, ISTRIPUAK ETA BESTE HAINBAT”.

Andonik kontatu du gatazkak konpontzeko prozedurei buruzko informazioa jaso zuela, txiripaz, eta horrek hobekuntza nabarmena ekarri duela kooperatibaren gestioari dagokionez. Hasieran ez zuen guztiz sinesten, baina egiaztatu egin du benetan eraginkorrak direla.



Jonek galdetu dio Andoniri horiek zer diren eta nondik has daitekeen. Andonik erantzun dio onena pausoz pauso joatea dela:



LEHEN PAUSOA:
EGOERA ULERTZEA.
GATAZKAK KUDEATZEKO PRESTAKUNTZA.

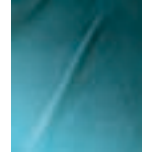
Prestakuntza hau kooperatiban beren ardurapean pertsonak dituzten lagun guztiek hartu zuten. Helburua da egoera gatazkatsuk ulertzen eta diagnostikatzen ikastea, edo behintzat pertsonen artean tentsioa sortzen duten egoerak, gatazka agertzen den bakoitzean noraezean ez ibiltzeko.

Prestakuntzak gai honi buruzko informazioa lortzea ahalbidetu zuen:

EDOZEIN TENTSIO EDO GATAZKA EGOERAK DITUEN ELEMENTUAK. ETA INTERESGARRIA IZAN ZEN EGIAZTATZEA ELEMENTUAK GUTXI DIRELA, ETA OSO ERRAZ DIAGNOSTIKATU ETA ULER DAITEZKEELA.

Horrenbestez –Andoniren hitzetan–, jakin ahal izan dugu **GATAZKAREN KAUSAK BOST** direla soilik, eta egoera bakoitzean garrantzitsua dela kausa zein den jakitea, batez ere aurre egiteko metodoa horren araberakoa izango delako:

- Andonik adierazi duenez, Jonek aipatzen dizkion gatazkak aztertuta, hau da, kooperatiban gaur egun dituzten gatazkak aztertuta, esango lioke askotan absentismo egoerek goikoekin dagoen **HARREMAN GATAZKA** batekin zerikusia dutela, horrek desmotibazio handia sortzen baitu langileen artean.
- Adibidez, Andonik Joni dioenez: *“kontatu didazun bi pertsona arduradunen arteko gatazka, hau da, produkzio saileko baten eta sail komertzialeko beste baten artekoa, itxura guztien arabera, **GATAZKA ESTRUKTURALA** da, garaiz bideratu ez delako, azkenean, harreman arazo bihurtu dena. Ondorioz, bi sailen arteko lanaren eta komunikazioaren antolamendua hobetu behar da, harreman profesionalaren alderdi hori ahaztu gabe, bestela, elkarrekin egin behar duten edozein ekintza ezinezko bihurtuko baita. Baina baita ere ikasi dugu –jarraitzen du Andonik– une honetan gatazka oso sustraituta dagoela, bien artean tentsio handia dagoela eta, horregatik, oraingoa ez da elkarrekin bilera bat egiteko une egokia izango. Tentsio maila horretara iritsiz gero, gaizki ulertuak hain dira handiak, pertsonen artean frustrazio handia sortzen da”.*



- Interesgarria izan zen baita ere ohartzea, egoera askotan, pertsonen kudeatzaileek esku hartzen dugunean lagundu egiten dugula gatazka handitzen eta azkenean lehertzen edo kronifikatzen. Arriskutsuena zera da, baldintza horien berri ez dakigunez, gainerako pertsoneri leporatzen diegula gertatu denaren ondorioen errua. Prestakuntza saioan jokatzeko modu desberdinak eta gure agresibitatea eta beste pertsonena kontrolatzeko bideak erakutsi zizkiguten, bilerak egiazki eraginkorrak izan daitezen, landu nahi den edukia garatuz, eta ez haserreak bultzatuz.

JON: “Eskerrik asko, Andoni. Egia esan, ez nekien gatazkek hainbat osagai **ANTOLATU** zituztela, eta horiek uler daitezkeela eta, ondorioz, eraginkortasunez gestiona daitezkeela. Orain joan egin behar dut, baina animatuago noa”.

ANDONI: “Nahi baduzu, bihar inguratuko naiz zure lanera, eta tarte bat eskainiko diegu **EGOERA GATAZKATSUEI** aurre egiteko moduei”.

JON: “Bikain. Orduan, bihar elkar ikusiko dugu”.



ASTEARTEKO ONDORIOAK:

Gatazkak, lausoak eta konplexuak diruditen arren, gako gutxirekin erraz ulertu eta erantzun daitezkeen egoerak dira.

Horiek ezagutzeko prestakuntza txiki bat behar da. Prestakuntza horren oinarriak dira: Gatazka bat zer den jakitea, zer elementu dituen, mota bakoitzari zer tresna ezarri behar zaion, gatazkak zer dinamika daukan –horrek aukera ematen baitu gertatuko diren gauzei aurrea hartzeko–, gure portaerak –eta besteenak– egoera hobetzen edo okertzen lagun dezakeela jakitea, eta zein momentutan esku hartu behar den jakitea.



Al Ar Az Og Or

III. KAPITULUA:

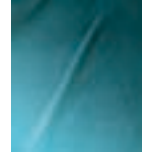
ASTEAZKENA.

DENA EZ OMEN DAGO
GALDUTA.

EGOERA ULERTU ETA
GERO, HORI

BIDERATZEKO TRESNAK
ERE BADAUDE





III. KAPITULUA: ASTEAZKENA. DENA EZ OMEN DAGO GALDUTA.

EGOERA ULERTU ETA GERO, HORI KONPONTZEKO TRESNAK ERE BADAUDE

Andoni Jonen enpresara joan da oraingoan, eta hura zain dago ea zer kontatzen dion. Gaur erakundeetan gatazkak konpontzeko hurrengo pausoari buruz hitz egingo dute.

BIGARREN PAUSOA:

GATAZKAK KUDEATZEKO-KONPONTZEKO TRESNAK EZAGUTZEA, horiek ulertu eta diagnostikatu eta gero.

ANDONI: “Gatazkak konpontzeko prozedurak askotarikoak dira. Ohikoena, eta horri buruzko informazioa emango dizut gaur, **NEGOZIAZIO**aren prozedura da. *NEGOZIAZIOA, HORRENBESTEZ, KOOPERATIBA BARRUKO EGOERAK KONPONTZEKO ZEIN KANPOKO EREMUAN AKORDIOAK LORTZEKO PROZEDURA BAT DA (GARRANTZITSUA DA NABARMENTZEA PROZEDURA BAT DELA, EZ DELA BILERA BAT).*”

Negoiazio honela ulertuko dugu: Bi aldek edo gehiagok akordio bat bilatzen saiatzeko egiten den prozesua, zehazteko horietako bakoitzak zer eman behar duen, zer jaso, zer egin edo elkarrengandik zer toleratu behar duen: jabetu behar dugu egunean zehar egiten ditugun jarduera negoziatzaile gehienak gure taldeekin egiten ditugula.

Andonik negoziazioa erakundeetan aplikatzeari buruzko **ADIBIDE** bat jartzen dio: “*Esan zenidanez, astelehenean jakin zenuen gatazka baten oinarria hau da: zuk profesional bikain, langile, arduratsu eta erakundeetan asko errespetatzen den pertsona gisa definitu duzun pertsona batek soldata igoera eskatu zuen.*”



DESKRIBATU DUZUNEZ, ESZENA HONELAKO ZER EDO ZER IZAN ZEN:

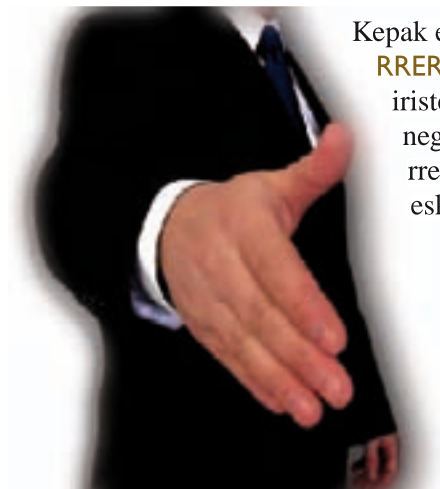
KEPA: “Aizu, soldata igotzea behar dut, mutilak ikastera kanpora joan nahi duela- eta diruz estu samar ibiliko naiz eta”.

GIZA BALIABIDEETAKO ARDURADUNA: “Bada, zaila izango da, igoerak otsailean hitzartu eta egiten baitira, badakizu, eta orain igotzen badizut, bihar igoera nahi duten pertsonen ilara izango dut aurrean jarrita, eta ez du konturik nahi”.

KEPA: “Jota utzi nauzu. Ez nuen espero bazterrean uztea. Bizitzan behin gauza bat eskatu eta, begira nola eskertzen didazun. Ez didazu igotzen ez duzulako nahi, baina etorriko zarete eskean, eta ikusiko duzue nora bidaltzen zaituzted”.



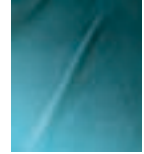
ESZENA HORI BERA BESTE MODU BATERA GESTIO DAITEKE, NEGOZIAZIO PROZEDURARI JARRAITUZ GERO:



Kepak eta Giza Baliabideetako arduradunak mahai gainean ipini dutena, teknikoki, **JARRERAK** dira. Negoziatzea da jakitea jarreretatik abiatuta ez dela erraza adostasunera iristea, are gehiago, ia ezinezkoa dela. Beste elementu batera jo behar da, eta horri, negoziazioaz ari garelarik, **INTERESAK** esaten zaio (ez du zertan derrigor hitz horrekin esan nahi dugunarekin bat etorri). Interesa da eskatzen duguna (**JARRERA**) eskatzeko dugun arrazoia. Adibidean ikusiko dugu.

	KEPA	ENPRESA
JARRERA	IGOERA NAHI DUT.	EZ.
INTERESESAK	DIRU GEHIAGO BEHAR DUT SEMEAK KANPOAN IKASTEKO.	EZ DUT NAHI IGOERA AURREKARI BIHURTZEA.

Ikus dezakezunez, Jon –dio Andonik–, normalean jarreretatik saiatzen gara akordioetara iristen (igoera nahi dut; bada ez), baina maila horretan ezinezkoa da, ez dagoelako negoziatzeko tarterik. Edozein konponbidetan, nahitaez, planteamendu bat besteari gailendu behar zaio, eta horrek enfrontamendu handia eragiten du.



Beharrezkoa da interesen eszenatokitantz jotzeko gaitasuna izatea –horretarako negoziatioari buruz jakitea eta praktika pixka bat baino ez da behar–, eta eskaerak bateragarriak izan daitezkeen gune bat sortzea lortuko dugu –interesak–, honela:



	KEPA	ENPRESA
INTERESESAK	DIRU GEHIAGO BEHAR DUT SEMEAK KANPOAN IKASTEKO.	EZ DUT NAHI IGOERA AURREKARI BIHURTZEA.
AUKERAK	KATEGORIA IGO. IGOERA ADOSTU ETA OTSAILERA ARTE EZ GAUZATU. APARTE ORDAINDUKO DEN LAN ESTRA BAT EMAN. AURRERAKIN BAT EMAN. SEMEARENTZAKO BEKA BAT EMAN.	

Aukerak adostasunera, konponbidera iristeko aukerak dira. Ez du esan nahi ideia horiek guztiak egin ahal izango direla, baina seguru horietakoren bat (edo batzuen konbinazioa) praktikan jar daitekeela.

HORREKIN, BI ALDEAK ASEBETETA GERATZEN DIRA, IZAN ERE, EGOKI KUDEATUTAKO GATAZKEK ALDERDI POSITIBO UGARI DUTE (MORALES F. ETA YUBERO, 1999).

- Egoki kudeatuta, identitate pertsonala zein taldearena sustatzen du, taldean konpontzen bada eta emaitza asegarria bada (hori da gakoa).
- Egoki kudeatuta, bideak zabaltzen laguntzen du eta, batez ere, komunikazio estilo eraginkorrek eta iraunkorrek ezartzen.
- Eta, egoki kudeatuta, aldeen arteko konfiantza sustatzen du, desberdintasunak nabarmendu beharrean antzekotasunak nabarmen-tzen baitira.
- Ongi kudeatuta, aldaketa pertsonal eta sozialerako motorra da. Egin beharreko aldaketak egiten laguntzen du, berrikuntzak, etab.



ASTEAZKENEKO ONDORIOAK:

Kontuan hartuta erakundeentzat zer-nolako ondorio positibo eta beharrezkoak dituen, ez da operatiboa hori baztertzen saiatzea. Gakoa da egoki kudeatzen ikastea.

Negoiazteko estilo hau Negoziazio Eraginkorrerako Harvard programan oinarrituta dago (Fisher, 1997), eta erakunde barruko gaitasun gisa inplementatu behar litzateke. Lan egiteko ohiko tresna bihurtu behar litzateke, lankidetzazko inguruneak sortzeko eta harreman harmoniatsuak mantentzeko.

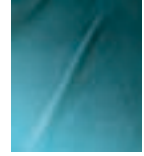


Al Ar Az Og Or

IV. KAPITULUA:

OSTEGUNA.
ASTE HONEK ITXURA
ONA DU.
GATAZKA ULERTU
ETA KONPONTZEN IKASI
ETA GERO,
ERAKUNDEAREN
BARRUAN GATAZKAK
KONPONTZEKO
PROZEDURA BAT
SORTUKO DUGU





IV. KAPITULUA: OSTEGUNA. ASTE HONEK ITXURA ONA DU. GATAZKA ULERTU ETA KONPONTZEN IKASI ETA GERO, ERAKUNDEAREN BARRUAN GATAZKAK KONPONTZEKO PROZEDURA BAT SORTUKO DUGU

Gaur Jonek honi egin beharko dio aurre

HIRUGARREN PAUSOA: ETA HORI DA KOOPERATIBA BARRUAN GATAZKAK KONPONTZEKO PROZEDURA BAT NOLA EZARTZEN DEN,

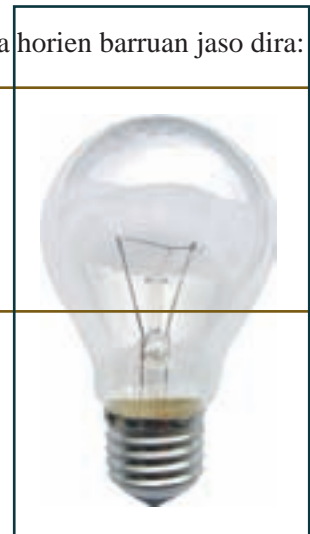
horretarako, Andonik eman dizkion dokumentuak aztertu ditu, bertan esaten denez:

Erakundeak gero eta arduratuago daude kalitate hobetzeari dagokionez. Horretarako, enpresek ohiko jarduerak egiteko prozedurak erabiltzen dituzte, lana behin eta berriro asmatzen ez aritzeko. Hortik aurrera, jarduera hobetzeko kezka ezartzen da.

Egoera horiek aprobe txatu egin daitezke gatazkei erantzuteko prozedurak garatzeko, eta horien barruan jaso dira:

- KOOPERATIBAN GERTATZEN DIREN EGOERAK, ERANTZUN BEHARREKO GATAZKATZAT HAR DAITEZKEENAK.
- ZERGATIK GERTATZEN DIREN, ZER ALDATU BEHAR LITZATEKEEN ULERTZEA.
- “BIDE” BAT MARKATZEA, ERAKUTSIKO DUENA NOR INFORMATU BEHAR DEN, NOLA ETA NOIZ, ETA NOLAKO ERANTZUNAK EMAN BEHAR DIREN.
- GAIARI EMAN BEHAR ZAIZKION ONDORIO POSIBLEAK.

Horrekin, erakundeen barruan gatazkek konpontzearen balioa agerian jartzen da, eta sentsibilizatu eta gatazkei eusteko jarduerak arautzea lortzen da, hau da, langileen esku liskarrei erantzuteko formula eraginkor bat jartzen da, eta marmarrak saihesten.



Prozedura hori egiteko lan talde bat sortu behar da, ahal dela, erakunde osoko arlo guztien ordezkariak izango dituena.

EGIA ESAN, JON DAGOENENKO OSO GUSTURA DABIL AU-
RRE EGIN BEHARREKO ERRONKAREKIN: BERE ERAKUN-
DEKO GATAZKAK ERAGINKORTASUNEZ GOBERNAT-
ZEA. HORREKIN BADAKI PERTSONEN ERRENDIMENDUA
HOBETU AHAL IZANGO DELA, BATZUETAN %30ERAINO,
ETA HORRI OSO EGOKI DERITZO.

Baina Andonik esan dio baita ere zenbait gatazka ezin direla erakundearen barruan gestionatu. Horretarako profesionalak daude, gatazkak ulertu, erantzun eta konpontzen dituztenak, inplikaturik dauden pertsona guztien partaidetzarekin: bitartekariak dira.



OSTEGUNEKO ONDORIOAK:

Aukera ugari dago erakundeetan gatazkari buruz lan egiteko. Ulertu eta kudeatzeaz gain, gatazkak bideratzeko prozedura bat landu dezakegu, ondorio negatiboak saihesteko eta positiboak bultzatzeko.

Halere, ekintza gehiago egin daitezke, esaterako:

- Gatazkak konpontzeko lana barruko Erantzukizun Sozial korporatiborantz bideratzea, izan ere, gatazken kudeaketa egokiak lagundu egingo die erakundeei barne Erantzukizun Sozial korporati-boaren alderdi funtsezkoetako bat hobetzen: pertsonen kudeaketa.
- Gainera, erakundeetan egon daitezkeen gatazka zehatz eta konplexuei buruzko diagnostikoak egin ahal izango dira (adibidez, absentismo maila handia, erakundearen jardura egokia galarazten duten sailen arteko edo sail barruko enfrentamenduak...).

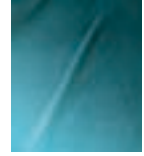


V. KAPITULUA:

OSTIRALA.
BITARTEKARITZA
PROZESUA

Al Ar Az Og Or





V. KAPITULUA: OSTIRALA. BITARTEKARITZA PROZESUA

▪ **BITARTEKARITZA** GATAZKAK KONPONTZEKO PROZEDURA BAT DA, ZEINEAN HIRUGARREN PERTSONA BATEK, ALDEEI ETA GAIARI BURUZ INPARTZIALA DENAK, LAGUNDU EGITEN DIEN BI ALDEEK ONARTUKO DUTEN KONPONBIDE BATERA IRISTEN.

▪ Esku hartzen duen hirugarren pertsonak –bitartekaria– aldeei laguntzen die garatzen ari diren negoziazio prozesuan, baina aldeei uzten die konponbidea erabakitzen. Inola ere ez du irtenbiderik proposatzen edo erabakitzen.

▪ Kooperatibetan bitartekaritza erabiltzearen helburua da **ELKARREKIN ERABAKITAKO AKORDIOAK BILATZEA**, gatazka hain bizia delako, komunikazioa ia ezinezkoa gertatzen denean.



▪ Edozein pertsona ezin da bitartekari izan. Hasteko, guxtienez oinarrizko diplomatura edo lizentziatura behar da, baina funtsezkoa da baita ere gatazken kudeaketan eta bitartekaritzan prestakuntza egokia izatea, eta zein parametro etikoren arabera egin daitekeen jakitea. Euskal Autonomia Erkidegoan Bitartekaritza Lege bat dago, familiaren eremuari buruzkoa bada ere.

▪ Bitartekaritza lana kooperatibarentzako baliabidea izan dadin, funtsezkoa da aldeetako bakar batentzat ere arriskurik ez egoteko **KONPROMISOA** eta **SEGURTASUNA** egotea. Hau da, ez dela errepresaliarik izango gatazkak konpontzeko bide hori erabiltzeagatik. Garrantzitsua da bermatzea aldeek gatazkari aurre egiteko edo konpontzeko behar duten informazioa izango dutela, eta kanpoko aholkularitza jaso ahal izango dutela, gaiak hori eskatzen badu.

Kokapena kanpokoan izan daiteke. Kasu horretan, Euskal Autonomia Erkidegoko kooperatibek BITARTUK eskaintzen duen kanpo bitartekaritza erabil dezakete. Baina bitartekaritza zerbitzua kooperatiben barruan ere koka daiteke. Helburua da gatazkak garaiz detektatzea –diagnostikatzea– eta, jakina, gertatzen direnean bitartekaritza egitea. Funtsezkoa da erakundeko lerro hierarkikoei buruzko neutraltasun eta independentzi irudia sortzea eta, batez ere, ematen den informazioa konfidentziala izango dela eta ez dela beste helburu batzuetarako erabiliko bermatzea. Bitartuk, gainera, Euskal Autonomia Erkidegoko kooperatibetan bitartekaritza egiteko barne sistemak ezartzeko aukera ere ematen du.

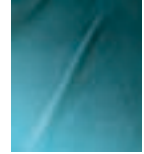


BITARTEKARITZAREN PROZEDURA PRINTZIBIO HAUEKIN ARAUTZEN DA:

BORONDATEZKOTASUNA. Ezin da aldeetako inor bitartekaritza prozesu bati atxikitzea behartu. Prozesu bat hasita dagoenean ere, bertan behera uztea erabaki daiteke, planteatu ziren itxaropenak ez direla betetzen ari jotzen bada.

KONFIDENTZIALTASUNA. Bertan esaten den guztia konfidentziasunez tratatuko dela esan nahi du. Horregatik, pertsona bitartekaria ezin da epaiketara deitu aldeetako baten alde edo kontra deklaratzeko.

ERRESPECTUA. Bitartekaritzaren prozeduran ez da errespetu faltarik onartzen, gatazkak beharrik gabe areagotzea galarazteko. Errespetuak esan nahi du baita ere ez dela hitz egiteko txanda etengo, ahal den heinean.



INPARTZIALTASUNA. Pertsona bitartekariak ezingo dio alde bati lagundu bestearen kaltetan, eta saiatuko da alde bati bestearen mesedetan ari dela pentsaraziko dion iruzkinik edo adierazpenik ez egiten.

IZAERA PRESENTZIALA. Gatazkan dauden aldeek zuzenean parte hartu beharuko dute. Taldea bada, ordezkariaren baten bidez joan ahal izango da.

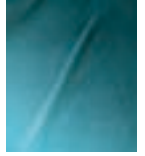
LEGEA EZ URRATZEA. Bitartekaritza ezin da erabili legezko printzipioak urratzeko; horrenbestez, ezin da legeak beste erakunde bati esleitu dizkion gaitan jardun, eta ezin da nabarmenki ilegalak diren akordioetara iritsi.

FEDE ONAREN PRINTZPIOA. Bitartekaritza soilik erabiliko da alde guztientzat mesedegarriak izango diren akordioak lortzeko.

MALGUTASUNA. Ez dauka prozedura zurrun bat, hau da, aldeen ezaugarriei eta horien beharrei egokituko zaie.

BITARTEKARITZA PROZESUAK HAINBAT FASE DITU, FASE BAKOITZAK HELBURU BAT, ETA BEHARREZKOA DA DIZIPLINAKO PROFESIONALEK EZAGUTZEN DITUZTEN HAINBAT “TRESNA” ERABILTZEA.





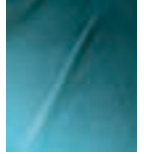
ASTEKO ONDORIOAK:

Astea arazo dezenterekin hasi zen, baina oso interesgarri bihurtu da, Jonek aukera izan baitu ezagutzen ez zuen eremu batean sartzeko.

Jonek asmo sendo batekin amaitua du astea, hau da, bere kooperatiban ager daitezkeen gatazkak ulertzeko eta eraginkortasunez konpontzeko lanean hasi nahi du, eta beharra izan dezaketen pertsonen bere esperientzia kontatu nahi die. Lehenengo aldia izango da, baina astelehena noiz iritsiko zain dago.



BIBLIOGRAFIA



- Echeverria, R. (2003). *La Ontología del Lenguaje*. Santiago de Chile: J.C. Sáez Editores.
- Edwards, P.k. y Scullion, H. (1987). *La organización social del conflicto laboral. control y resistencia en la fábrica*. Madrid: Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Femenia, N. [<http://www.inter-mediacion.com>]
Fecha de consulta: 23/11/2009.
- Fisas, V. (1998). *Cultura de Paz y Gestión de Conflictos*. Barcelona: Icaria, Antrazyt UNESCO.
- Fisher, R. y Ertel, D. (1997). *Obtenga el sí en la práctica. Cómo negociar paso a paso ante cualquier situación*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.
- Lederach, J.P. (1994). *Educación para la Paz*. Barcelona: Fontamara.
- Lederach, J.P. (1998). *El abc de la paz y los conflictos. Educación para la paz*. Madrid: Catarata.
- Morales, F. y Yubero, S. (1999). *El grupo y sus conflictos*. Ciudad Real: Universidad de Castilla-La Mancha, Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Perrow, C. (1993). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid: McGraw.
- Rojas, L.(1998). *Las Semillas de la Violencia*. Madrid: Espasa.
- Saner, R. (2003). *El experto Negociador*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.

KOOPERATIBEN GATAZKAK ULERTZEA ETA ERANTZUTEA, ASTE BATEAN

EUSKADIKO KOOPERATIBEN GOREN KONTSEILUA. BITARTU.





**KOOPERATIBEN GATAZKAK
ULERTZEA ETA ERANTZUTEA,
ASTE BATEAN**

- **Argitaratzailea:**
Euskadiko Kooperatiben Goren Kontseilua. BITARTU.

- **Testuen ©:**
Yolanda Muñoz Hernán (Gizagunea Fundazioa)
M^a Eugenia Ramos Pérez (Gizagunea Fundazioa)

- **Diseinua eta maketazioa:**
Cristina Rubio Montes

- **Argitalpena:**
BITARTU. Euskadiko Kooperatiben. Goren- Kontseilua.

- 2010eko otsaila

Gidaren egilea:

Yolanda Muñoz Hernán
(Gizagune Fundazioa)

M^a Eugenia Ramos Pérez
(Gizagune Fundazioa)

A vertical teal bar with a slight gradient and a subtle shadow effect, positioned on the left side of the page.

AURKIBIDEA



■ Hitzaurrea.....	7
■ I. kapitulua: Astelehena eta, gosaritarako, gatazka dosi handi bat.....	9
■ II. kapitulua: Asteartea. Ikus dezagun ea gatazkek ulertzeko modurik dagoen.....	13
■ III. kapitulua: Asteazkena. Dena ez omen dago galdua. Egoera ulertu eta gero, hori konpontzeko tresnak ere badaude.....	19
■ IV. kapitulua: Osteguna. Aste honek itxura ona du. Gatazka ulertu eta konpontzen ikasi eta gero, erakundearen barruan gatazkek konpontzeko prozedura bat sortuko dugu.....	25
■ V. kapitulua: Ostirala. Bitartekaritza prozesua.....	29
■ Bibliografia.....	37

A vertical teal bar with a slight gradient and a subtle shadow effect, positioned on the left side of the page.

HITZAURREA



- BITARTU Euskadiko Kooperatiben Goren Kontseiluko zerbitzu bat da, hau da, Gatazkak Konpontzeko Euskal Zerbitzua. Bere eginkizuna, besteak beste, kooperatiben eremuan gerta daitezkeen gatazketan bitartekaritza lanak egitea da. Horretarako, planteatzen diren egoerak bidera ditzaketen hainbat profesional dauzka.
- 2006ko ekainean BITARTUk hitzarmena izenpetu zuen Euskadiko Kooperatiben Konfederazioarekin eta Euskadiko Kooperatiben Federazioarekin, eskaintza zabaltzeko. Eskaintza eguneratzeko arrazoia egiaztapen hau izan da: gaur egungo joerek, kalitatea hobetzeari, taldean lan egiteari eta lan egiterakoan erantzukizuna handitzeari dagokionez, sail bereko edo hainbat sailtako pertsonen arteko harremanak areagotu egiten dituzte, eta tentsio gehiago sortzea eta gatazkak gehiago azaleratzea ekartzen dute. Horregatik, funtsezkotzat jo zen kooperatibekin lankidetzan aritzea, egoera horiei erantzuten laguntzeko.
- Ekimen horretako ekintzetako bat gida hau da, modu atseginean, irakurleak gatazkaren ezagutzara eta hori konpontzeko dauden tresnetara hurbildu nahi dituen.



I. KAPITULUA:

ASTELEHENA ETA,
GOSARITARAKO, GATAZKA
DOSI HANDI BAT

Al **Ar** **Az** **Og** **Or**





I. KAPITULUA: ASTELEHENA ETA, GOSARITARAKO, GATAZKA DOSI HANDI BAT

- Gida honek protagonista bat dauka, JON du izena. Besteak bezalako Kooperatiba bateko arduraduna da. Jon gutako edozein ere izan zitekeen, dauzkan arazoak nahiko arruntak baitira. Ikus dezagun.
- ASTELEHENA DA, GOIZEKO BEDERATZIAK, ETA JON LANERA IRITSI BERRI DA. BADIRUDI TALDEA SASOIAN ETORRI DELA, HAINBAT PERTSONA HASI BAITIRA BEREHALA BULEGOAN SARTU-IRTENAK EGITEN, GERTATZEN ARI DIREN BATEKO ETA BESTEKO EGOEREN BERRI EMATEKO.

%8,3ko absentismo indizea daukagu, eta guztiak gaixotasun arruntagatik dira; badirudi jendea ez dagoela behar bezain mobibatuta eta, edozein egonezinen aurrean, etxean geratzea erabakitzen duela. Horren ondorioz, beharrezkoa izan da produkzioaz eta giza baliabideez arduratzen den pertsonak gaur egitea espero zuen zereginak bertan behera utzi eta bi ordu ematea lana antolatzen saiatzen.

Anek eta Jorgek (produkzio saileko eta sail komertzialeko arduradunak) egundoko sesioa izan dute taldearen bileran, eta hortik aurrera eten egin da eta gainerako gaiak landu gabe geratu dira.

Jakinarazi dizute kooperatibista bat aspaldi dabilela gainerakoei aurre eginez eta, kooperatibatik alde egitea erabaki duela, ez isilik horregatik. Zurrumurrua dabil “kristorenak eta gehiago botako dituela” egoera ahalik eta gehien tenkatzeko.

Kepa (langile bat) soldata igoera eskatzera joan zen ostiralean, ez zaio onartu, eta gaur ez da lanera etorri, bajan dago.

ETA GEHIAGO
ETA GEHIAGO...





- Ia eguerdiko hamabiak dira, eta oraindik ordenagailua piztu ere ezin izan du egin. Iruditzen zaio ia hiru ordu daramatzala galdurik, baina oso kezkatuta dago halaber erakundearen jende asko egongo delako gatazka horiekin eta beste hainbatekin “entreteniturik”; hori dela eta, beldur da oraindik lanean hasi gabe egongo ote diren (nahiago du plantilla osoa galtzen ari den denbora horren kostua ez kalkulatu, gehi absentismoaren kostua, etab.)
- Baina okerreana da ez daukala oso argi gatazka horiei ERAGINKORTASUNEZ aurre egiteko modua zein den, eta batzuetan uste du erakundearen dinamikaren parte izango direla, eta: “NORMALA IZANGO DELA”.

ASTELEHENEKO ONDORIOAK:

Erakunde guztiek dituzte gatazkak.

Gatazka egoerek kostu handia dakarte erakundeentzat (frogatuta dago lanaldiaren %30 eta %50 artean “alferririk galtzen” dela lankideekin gertatzen ari diren egoerez hitz egiten. Eta kalitatea ere galtzen da, erabakiak hartzeko behar bezain kontzentratuta ez egoteagatik, absentismo indizeak eta langileen errotazio indizeak handitzen dira, etab.).

Jonek beti pentsatu izan du horrelako egoerak ohikoak direla edozein erakunderen barruan, dinamikaren parte direla, eta ez dagoela egoera hobetzeko ezer egiterik.

Ez du etsi nahi, ordea, eta, pentsatzen jarrita, gogoratu du ezagutzen duen eta ondoko kooperatiba batean lanean ari den pertsona bat –Andoni– gatazkak konpontzeko programa bat ezartzen hasita dagoela; nonbait, programa oso interesgarria izaten ari da, eta egoera gatazkatsuek murrizten laguntzen ari da eta, ondorioz, erakundearen errendimendua eta errentagarritasuna hobetzen. Horrenbestez, animatu egin da eta deitu egin dio, bilera bat egiteko.



II. KAPITULUA:

ASTEARTEA,
IKUS DEZAGUN
EA GATAZKAK ULERTZEKO
MODURIK DAGOEN

Al **Ar** **Az** **Og** **Or**





II. KAPITULUA: ASTEARTEA, IKUS DEZAGUN EA GATAZKAK ULERTZEKO MODURIK DAGOEN

Jonek Andoniri hots egin dio eta bisita egitekotan geratu da, erakundearen zer-nolako ekintzak egiten ari diren bertatik bertara ikusteko, izan dezaketen eraginkortasuna ezagutzeko eta baloratzeko bere kooperatibaren horietakoren bat ezar litekeen.

Elkarrekin daudenean, Andonik berari gauza bera gertatzen zitzaiola kontatu dio. Batzuetan pentsatzen zuen egun osoa ematen zuela suteak itzaltzen saiatuz, eta ez zuela benetan horiek konpontzen laguntzen, kasurik gehienetan betikotu egiten baitziren.

Gainera, Joni esan dio antza denez kontua okertu egingo dela, Warwickeko unibertsitateko Industrial Relations Research Init-eko ikerlariak diren Edwars eta Scullionek diotenez: “LAN HARREMANAK LAN PROZESUA KONTROLATZEKO PRAKTIKA, EKINTZA ETA ESTRATEGIEN MULTZO GISA ULERTU BEHAR DIRA. DENA DELA ERE, KONTROLAK GERO ETA ARAZO GEHIAGO DITU, PERTSONOK GURE INTERESEI BURUZKO KONTZIENTZIA HANDIAGOA DUGULAKO, ETA LEHENTASUNA GURE PROIEKTU PERTSONALEI EMATEN DIEGULAKO. GERO ETA GUTXIAGO ONARTZEN DUGU ZENBAKIAK BAGINA BEZALA TRATA GAITZATEN. ERRESISTENTZIA HORREK GATAZKA BIHURTZEN DEN DESOREKA BAT SORTZEN DU. GATAZKAREN EXISTENTZIAREN ADIERAZLERIK ARGIENETAKO ZENBAIT DIRA ABSENTISMOA, SABOTAJEA, ENPLEGUAREN ERROTAZIOA, LAN EGITEKO ERITMO MOTELA, ISTRIPUAK ETA BESTE HAINBAT”.

Andonik kontatu du gatazkak konpontzeko prozedurei buruzko informazioa jaso zuela, txiripaz, eta horrek hobekuntza nabarmena ekarri duela kooperatibaren gestioari dagokionez. Hasieran ez zuen guztiz sinesten, baina egiaztatu egin du benetan eraginkorrak direla.



Jonek galdetu dio Andoniri horiek zer diren eta nondik has daitekeen. Andonik erantzun dio onena pausoz pauso joatea dela:

LEHEN PAUSOA:

EGOERA ULERTZEA.

GATAZKAK KUDEATZEKO PRESTAKUNTZA.

Prestakuntza hau kooperatiban beren ardurapean pertsonak dituzten lagun guztiek hartu zuten. Helburua da egoera gatazkatsuk ulertzen eta diagnostikatzen ikastea, edo behintzat pertsonen artean tentsioa sortzen duten egoerak, gatazka agertzen den bakoitzean noraezean ez ibiltzeko.

Prestakuntzak gai honi buruzko informazioa lortzea ahalbidetu zuen:

EDOZEIN TENTSIO EDO GATAZKA EGOERAK DITUEN ELEMENTUAK. ETA INTERESGARRIA IZAN ZEN EGIAZTATZEA ELEMENTUAK GUTXI DIRELA, ETA OSO ERRAZ DIAGNOSTIKATU ETA ULER DAITEZKEELA.

Horrenbestez –Andoniren hitzetan–, jakin ahal izan dugu **GATAZKAREN KAUSAK BOST** direla soilik, eta egoera bakoitzean garrantzitsua dela kausa zein den jakitea, batez ere aurre egiteko metodoa horren arabera izango delako:

- Andonik adierazi duenez, Jonek aipatzen dizkion gatazkak aztertuta, hau da, kooperatiban gaur egun dituzten gatazkak aztertuta, esango lioke askotan absentismo egoerek goikoekin dagoen **HARREMAN GATAZKA** batekin zerikusia dutela, horrek desmotibazio handia sortzen baitu langileen artean.
- Adibidez, Andonik Joni dioenez: *“kontatu didazun bi pertsona arduradunen arteko gatazka, hau da, produkzio saileko baten eta sail komertzialeko beste baten artekoa, itxura guztien arabera, **GATAZKA ESTRUKTURALA** da, garaiz bideratu ez delako, azkenean, harreman arazo bihurtu dena. Ondorioz, bi sailen arteko lanaren eta komunikazioaren antolamendua hobetu behar da, harreman profesionalaren alderdi hori ahaztu gabe, bestela, elkarrekin egin behar duten edozein ekintza ezinezko bihurtuko baita. Baina baita ere ikasi dugu –jarraitzen du Andonik– une honetan gatazka oso sustraituta dagoela, bien artean tentsio handia dagoela eta, horregatik, oraingoa ez da elkarrekin bilera bat egiteko une egokia izango. Tentsio maila horretara iritsiz gero, gaizki ulertuak hain dira handiak, pertsonen artean frustrazio handia sortzen da”.*



- Interesgarria izan zen baita ere ohartzea, egoera askotan, pertsonen kudeatzaileek esku hartzen dugunean lagundu egiten dugula gatazka handitzen eta azkenean lehertzen edo kronifikatzen. Arriskutsuena zera da, baldintza horien berri ez dakigunez, gainerako pertsoneri leporatzen diegula gertatu denaren ondorioen errua. Prestakuntza saioan jokatzeko modu desberdinak eta gure agresibitatea eta beste pertsonena kontrolatzeko bideak erakutsi zizkiguten, bilerak egiazki eraginkorrak izan daitezen, landu nahi den edukia garatuz, eta ez haserreak bultzatuz.

JON: “Eskerrik asko, Andoni. Egia esan, ez nekien gatazkek hainbat osagai **ANTOLATU** zituztela, eta horiek uler daitezkeela eta, ondorioz, eraginkortasunez gestiona daitezkeela. Orain joan egin behar dut, baina animatuago noa”.

ANDONI: “Nahi baduzu, bihar inguratuko naiz zure lanera, eta tarte bat eskainiko diegu **EGOERA GATAZKATSUEI** aurre egiteko moduei”.

JON: “Bikain. Orduan, bihar elkar ikusiko dugu”.



ASTEARTEKO ONDORIOAK:

Gatazkak, lausoak eta konplexuak diruditen arren, gako gutxirekin erraz ulertu eta erantzun daitezkeen egoerak dira.

Horiek ezagutzeko prestakuntza txiki bat behar da. Prestakuntza horren oinarriak dira: Gatazka bat zer den jakitea, zer elementu dituen, mota bakoitzari zer tresna ezarri behar zaion, gatazkak zer dinamika daukan –horrek aukera ematen baitu gertatuko diren gauzei aurrea hartzeko–, gure portaerak –eta besteenak– egoera hobetzen edo okertzen lagun dezakeela jakitea, eta zein momentutan esku hartu behar den jakitea.



Al Ar Az Og Or

III. KAPITULUA:

ASTEAZKENA.

DENA EZ OMEN DAGO
GALDUTA.

EGOERA ULERTU ETA
GERO, HORI

BIDERATZEKO TRESNAK
ERE BADAUDE





III. KAPITULUA: ASTEAZKENA. DENA EZ OMEN DAGO GALDUTA.

EGOERA ULERTU ETA GERO, HORI KONPONTZEKO TRESNAK ERE BADAUDE

Andoni Jonen enpresara joan da oraingoan, eta hura zain dago ea zer kontatzen dion. Gaur erakundeetan gatazkak konpontzeko hurrengo pausoari buruz hitz egingo dute.

BIGARREN PAUSOA:

GATAZKAK KUDEATZEKO-KONPONTZEKO TRESNAK EZAGUTZEA,
horiek ulertu eta diagnostikatu eta gero.



ANDONI: “Gatazkak konpontzeko prozedurak askotarikoak dira. Ohikoena, eta horri buruzko informazioa emango dizut gaur, **NEGOZIAZIO**aren prozedura da. *NEGOZIAZIOA, HORRENBESTEZ, KOOPERATIBA BARRUKO EGOERAK KONPONTZEKO ZEIN KANPOKO EREMUAN AKORDIOAK LORTZEKO PROZEDURA BAT DA (GARRANTZITSUA DA NABARMENTZEA PROZEDURA BAT DELA, EZ DELA BILERA BAT).*”

Negoiazio honela ulertuko dugu: Bi aldek edo gehiagok akordio bat bilatzen saiatzeko egiten den prozesua, zehazteko horietako bakoitzak zer eman behar duen, zer jaso, zer egin edo elkarrengandik zer toleratu behar duen: jabetu behar dugu egunean zehar egiten ditugun jarduera negoziatzaile gehienak gure taldeekin egiten ditugula.

Andonik negoziazioa erakundeetan aplikatzeari buruzko **ADIBIDE** bat jartzen dio: “*Esan zenidanez, astelehenean jakin zenuen gatazka baten oinarria hau da: zuk profesional bikain, langile, arduratsu eta erakundeetan asko errespetatzen den pertsona gisa definitu duzun pertsona batek soldata igoera eskatu zuen.*”



DESKRIBATU DUZUNEZ, ESZENA HONELAKO ZER EDO ZER IZAN ZEN:

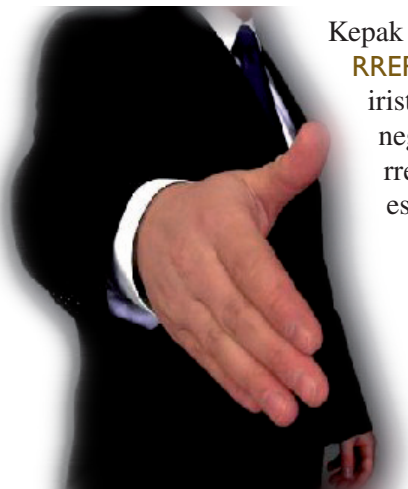
KEPA: “Aizu, soldata igotzea behar dut, mutilak ikastera kanpora joan nahi duela- eta diruz estu samar ibiliko naiz eta”.

GIZA BALIABIDEETAKO ARDURADUNA: “Bada, zaila izango da, igoerak otsailean hitzartu eta egiten baitira, badakizu, eta orain igotzen badizut, bihar igoera nahi duten pertsonen ilara izango dut aurrean jarrita, eta ez du konturik nahi”.

KEPA: “Jota utzi nauzu. Ez nuen espero bazterrean uztea. Bizitzan behin gauza bat eskatu eta, begira nola eskertzen didazun. Ez didazu igotzen ez duzulako nahi, baina etorriko zarete eskean, eta ikusiko duzue nora bidaltzen zaituzted”.



ESZENA HORI BERA BESTE MODU BATERA GESTIO DAITEKE, NEGOZIAZIO PROZEDURARI JARRAITUZ GERO:



Kepak eta Giza Baliabideetako arduradunak mahai gainean ipini dutena, teknikoki, **JARRERAK** dira. Negoziatzea da jakitea jarreretatik abiatuta ez dela erraza adostasunera iristea, are gehiago, ia ezinezkoa dela. Beste elementu batera jo behar da, eta horri, negoziatioaz ari garelarik, **INTERESAK** esaten zaio (ez du zertan derrigor hitz horrekin esan nahi dugunarekin bat etorri). Interesa da eskatzen duguna (**JARRERA**) eskatzeko dugun arrazoia. Adibidean ikusiko dugu.

	KEPA	ENPRESA
JARRERA	IGOERA NAHI DUT.	EZ.
INTERESESAK	DIRU GEHIAGO BEHAR DUT SEMEAK KANPOAN IKASTEKO.	EZ DUT NAHI IGOERA AURREKARI BIHURTZEA.

Ikus dezakezunez, Jon –dio Andonik–, normalean jarreretatik saiatzen gara akordioetara iristen (igoera nahi dut; bada ez), baina maila horretan ezinezkoa da, ez dagoelako negoziatzeko tarterik. Edozein konponbidetan, nahitaez, planteamendu bat besteari gailendu behar zaio, eta horrek enfrontamendu handia eragiten du.



Beharrezkoa da interesen eszenatokitantz jotzeko gaitasuna izatea –horretarako negoziatioari buruz jakitea eta praktika pixka bat baino ez da behar–, eta eskaerak bateragarriak izan daitezkeen gune bat sortzea lortuko dugu –interesak–, honela:



	KEPA	ENPRESA
INTERESESAK	DIRU GEHIAGO BEHAR DUT SEMEAK KANPOAN IKASTEKO.	EZ DUT NAHI IGOERA AURREKARI BIHURTZEA.
AUKERAK	KATEGORIA IGO. IGOERA ADOSTU ETA OTSAILERA ARTE EZ GAUZATU. APARTE ORDAINDUKO DEN LAN ESTRA BAT EMAN. AURRERAKIN BAT EMAN. SEMEARENTZAKO BEKA BAT EMAN.	

Aukerak adostasunera, konponbidera iristeko aukerak dira. Ez du esan nahi ideia horiek guztiak egin ahal izango direla, baina seguru horietakoren bat (edo batzuen konbinazioa) praktikan jar daitekeela.

HORREKIN, BI ALDEAK ASEBETETA GERATZEN DIRA, IZAN ERE, EGOKI KUDEATUTAKO GATAZKEK ALDERDI POSITIBO UGARI DUTE (MORALES F. ETA YUBERO, 1999).

- Egoki kudeatuta, identitate pertsonala zein taldearena sustatzen du, taldean konpontzen bada eta emaitza asegarria bada (hori da gakoa).
- Egoki kudeatuta, bideak zabaltzen laguntzen du eta, batez ere, komunikazio estilo eraginkorrek eta iraunkorrek ezartzen.
- Eta, egoki kudeatuta, aldeen arteko konfiantza sustatzen du, desberdintasunak nabarmendu beharrean antzekotasunak nabarmen-tzen baitira.
- Ongi kudeatuta, aldaketa pertsonal eta sozialerako motorra da. Egin beharreko aldaketak egiten laguntzen du, berrikuntzak, etab.



ASTEAZKENEKO ONDORIOAK:

Kontuan hartuta erakundeentzat zer-nolako ondorio positibo eta beharrezkoak dituen, ez da operatiboa hori baztertzen saiatzea. Gakoa da egoki kudeatzen ikastea.

Negoziatzeko estilo hau Negoziazio Eraginkorrerako Harvard programan oinarrituta dago (Fisher, 1997), eta erakunde barruko gaitasun gisa inplementatu behar litzateke. Lan egiteko ohiko tresna bihurtu behar litzateke, lankidetzazko inguruneak sortzeko eta harreman harmoniatsuak mantentzeko.



Al Ar Az Og Or

IV. KAPITULUA:

OSTEGUNA.
ASTE HONEK ITXURA
ONA DU.
GATAZKA ULERTU
ETA KONPONTZEN IKASI
ETA GERO,
ERAKUNDEAREN
BARRUAN GATAZKAK
KONPONTZEKO
PROZEDURA BAT
SORTUKO DUGU





IV. KAPITULUA: OSTEGUNA. ASTE HONEK ITXURA ONA DU. GATAZKA ULERTU ETA KONPONTZEN IKASI ETA GERO, ERAKUNDEAREN BARRUAN GATAZKAK KONPONTZEKO PROZEDURA BAT SORTUKO DUGU

Gaur Jonek honi egin beharko dio aurre

HIRUGARREN PAUSOA: ETA HORI DA KOOPERATIBA BARRUAN GATAZKAK KONPONTZEKO PROZEDURA BAT NOLA EZARTZEN DEN,

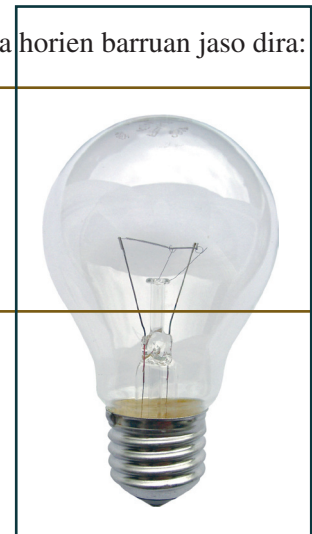
horretarako, Andonik eman dizkion dokumentuak aztertu ditu, bertan esaten denez:

Erakundeak gero eta arduratuago daude kalitate hobetzeari dagokionez. Horretarako, enpresek ohiko jarduerak egiteko prozedurak erabiltzen dituzte, lana behin eta berriro asmatzen ez aritzeko. Hortik aurrera, jarduera hobetzeko kezka ezartzen da.

Egoera horiek aprobe txatu egin daitezke gatazkei erantzuteko prozedurak garatzeko, eta horien barruan jaso dira:

- KOOPERATIBAN GERTATZEN DIREN EGOERAK, ERANTZUN BEHARREKO GATAZKATZAT HAR DAITEZKEENAK.
- ZERGATIK GERTATZEN DIREN, ZER ALDATU BEHAR LITZATEKEEN ULERTZEA.
- “BIDE” BAT MARKATZEA, ERAKUTSIKO DUENA NOR INFORMATU BEHAR DEN, NOLA ETA NOIZ, ETA NOLAKO ERANTZUNAK EMAN BEHAR DIREN.
- GAIARI EMAN BEHAR ZAIZKION ONDORIO POSIBLEAK.

Horrekin, erakundeen barruan gatazkek konpontzearen balioa agerian jartzen da, eta sentsibilizatu eta gatazkei eusteko jarduerak arautzea lortzen da, hau da, langileen esku liskarrei erantzuteko formula eraginkor bat jartzen da, eta marmarrak saihesten.



Prozedura hori egiteko lan talde bat sortu behar da, ahal dela, erakunde osoko arlo guztien ordezkariak izango dituen.

EGIA ESAN, JON DAGOENeko OSO GUSTURA DABIL AU-
RRE EGIN BEHARREKO ERRONKAREKIN: BERE ERAKUN-
DEKO GATAZKAK ERAGINKORTASUNEZ GOBERNAT-
ZEA. HORREKIN BADAHI PERTSONEN ERRENDIMENDUA
HOBETU AHAL IZANGO DELA, BATZUETAN %30ERAINO,
ETA HORRI OSO EGOKI DERITZO.

Baina Andonik esan dio baita ere zenbait gatazka ezin direla erakundearen barruan gestionatu. Horretarako profesionalak daude, gatazkak ulertu, erantzun eta konpontzen dituztenak, inplikaturik dauden pertsona guztien partaidetzarekin: bitartekariak dira.



OSTEGUNEKO ONDORIOAK:

Aukera ugari dago erakundeetan gatazkari buruz lan egiteko. Ulertu eta kudeatzeaz gain, gatazkak bideratzeko prozedura bat landu dezakegu, ondorio negatiboak saihesteko eta positiboak bultzatzeko.

Halere, ekintza gehiago egin daitezke, esaterako:

- Gatazkak konpontzeko lana barruko Erantzukizun Sozial korporatiborantz bideratzea, izan ere, gatazken kudeaketa egokiak lagundu egingo die erakundeei barne Erantzukizun Sozial korporati-boaren alderdi funtsezkoetako bat hobetzen: pertsonen kudeaketa.
- Gainera, erakundeetan egon daitezkeen gatazka zehatz eta konplexuei buruzko diagnostikoak egin ahal izango dira (adibidez, absentismo maila handia, erakundearen jardura egokia galarazten duten sailen arteko edo sail barruko enfrentamenduak...).



V. KAPITULUA:

OSTIRALA.
BITARTEKARITZA
PROZESUA

Al Ar Az Og Or





V. KAPITULUA: OSTIRALA. BITARTEKARITZA PROZESUA

▪ **BITARTEKARITZA** GATAZKAK KONPONTZEKO PROZEDURA BAT DA, ZEINEAN HIRUGARREN PERTSONA BATEK, ALDEEI ETA GAIARI BURUZ INPARTZIALA DENAK, LAGUNDU EGITEN DIEN BI ALDEEK ONARTUKO DUTEN KONPONBIDE BATERA IRISTEN.

▪ Esku hartzen duen hirugarren pertsonak –bitartekaria– aldeei laguntzen die garatzen ari diren negoziazio prozesuan, baina aldeei uzten die konponbidea erabakitzen. Inola ere ez du irtenbiderik proposatzen edo erabakitzen.

▪ Kooperatibetan bitartekaritza erabiltzearen helburua da **ELKARREKIN ERABAKITAKO AKORDIOAK BILATZEA**, gatazka hain bizia delako, komunikazioa ia ezinezkoa gertatzen denean.



▪ Edozein pertsona ezin da bitartekari izan. Hasteko, guxtienez oinarrizko diplomatura edo lizentziatura behar da, baina funtsezkoa da baita ere gatazken kudeaketan eta bitartekaritzan prestakuntza egokia izatea, eta zein parametro etikoren arabera egin daitekeen jakitea. Euskal Autonomia Erkidegoan Bitartekaritza Lege bat dago, familiaren eremuari buruzkoa bada ere.

▪ Bitartekaritza lana kooperatibarentzako baliabidea izan dadin, funtsezkoa da aldeetako bakar batentzat ere arriskurik ez egoteko **KONPROMISOA** eta **SEGURTASUNA** egotea. Hau da, ez dela errepresaliarik izango gatazkek konpontzeko bide hori erabiltzeagatik. Garrantzitsua da bermatzea aldeek gatazkari aurre egiteko edo konpontzeko behar duten informazioa izango dutela, eta kanpoko aholkularitza jaso ahal izango dutela, gaiak hori eskatzen badu.

Kokapena kanpokoan izan daiteke. Kasu horretan, Euskal Autonomia Erkidegoko kooperatibek BITARTUK eskaintzen duen kanpo bitartekaritza erabil dezakete. Baina bitartekaritza zerbitzua kooperatiben barruan ere koka daiteke. Helburua da gatazkak garaiz detektatzea –diagnostikatzea– eta, jakina, gertatzen direnean bitartekaritza egitea. Funtsezkoa da erakundeko lerro hierarkikoei buruzko neutraltasun eta independentzi irudia sortzea eta, batez ere, ematen den informazioa konfidentziala izango dela eta ez dela beste helburu batzuetarako erabiliko bermatzea. Bitartuk, gainera, Euskal Autonomia Erkidegoko kooperatibetan bitartekaritza egiteko barne sistemak ezartzeko aukera ere ematen du.



BITARTEKARITZAREN PROZEDURA PRINTZIBIO HAUEKIN ARAUTZEN DA:

BORONDATEZKOTASUNA. Ezin da aldeetako inor bitartekaritza prozesu bati atxikitzea behartu. Prozesu bat hasita dagoenean ere, bertan behera uztea erabaki daiteke, planteatu ziren itxaropenak ez direla betetzen ari jotzen bada.

KONFIDENTZIALTASUNA. Bertan esaten den guztia konfidentziasunez tratatuko dela esan nahi du. Horregatik, pertsona bitartekaria ezin da epaiketara deitu aldeetako baten alde edo kontra deklaratzeko.

ERRESPECTUA. Bitartekaritzaren prozeduran ez da errespetu faltarik onartzen, gatazkak beharrik gabe areagotzea galarazteko. Errespetuak esan nahi du baita ere ez dela hitz egiteko txanda etengo, ahal den heinean.



INPARTZIALTASUNA. Pertsona bitartekariak ezingo dio alde bati lagundu bestearen kaltetan, eta saiatuko da alde bati bestearen mesedetan ari dela pentsaraziko dion iruzkinik edo adierazpenik ez egiten.

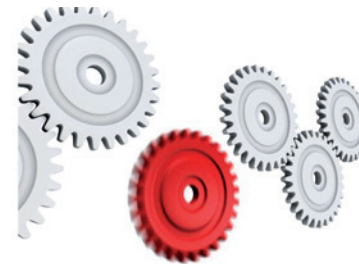
IZAERA PRESENTZIALA. Gatazkan dauden aldeek zuzenean parte hartu behariko dute. Taldea bada, ordezkaritza baten bidez joan ahal izango da.

LEGEA EZ URRATZEA. Bitartekaritza ezin da erabili legezko printzipioak urratzeko; horrenbestez, ezin da legeak beste erakunde bati esleitu dizkion gaitan jardun, eta ezin da nabarmenki ilegalak diren akordioetara iritsi.

FEDE ONAREN PRINTZPIOA. Bitartekaritza soilik erabiliko da alde guztientzat mesedegarriak izango diren akordioak lortzeko.

MALGUTASUNA. Ez dauka prozedura zurrun bat, hau da, aldeen ezaugarriei eta horien beharrei egokituko zaie.

BITARTEKARITZA PROZESUAK HAINBAT FASE DITU, FASE BAKOITZAK HELBURU BAT, ETA BEHARREZKOA DA DIZIPLINAKO PROFESIONALEK EZAGUTZEN DITUZTEN HAINBAT “TRESNA” ERABILTZEA.





ASTEKO ONDORIOAK:

Astea arazo dezenterekin hasi zen, baina oso interesgarri bihurtu da, Jonek aukera izan baitu ezagutzen ez zuen eremu batean sartzeko.

Jonek asmo sendo batekin amaitua du astea, hau da, bere kooperatiban ager daitezkeen gatazkak ulertzeko eta eraginkortasunez konpontzeko lanean hasi nahi du, eta beharra izan dezaketen pertsonen bere esperientzia kontatu nahi die. Lehenengo aldia izango da, baina astelehena noiz iritsiko zain dago.



BIBLIOGRAFIA



- Echeverria, R. (2003). *La Ontología del Lenguaje*. Santiago de Chile: J.C. Sáez Editores.
- Edwards, P.k. y Scullion, H. (1987). *La organización social del conflicto laboral. control y resistencia en la fábrica*. Madrid: Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Femenia, N. [<http://www.inter-mediacion.com>]
Fecha de consulta: 23/11/2009.
- Fisas, V. (1998). *Cultura de Paz y Gestión de Conflictos*. Barcelona: Icaria, Antrazyt UNESCO.
- Fisher, R. y Ertel, D. (1997). *Obtenga el sí en la práctica. Cómo negociar paso a paso ante cualquier situación*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.
- Lederach, J.P. (1994). *Educación para la Paz*. Barcelona: Fontamara.
- Lederach, J.P. (1998). *El abc de la paz y los conflictos. Educación para la paz*. Madrid: Catarata.
- Morales, F. y Yubero, S. (1999). *El grupo y sus conflictos*. Ciudad Real: Universidad de Castilla-La Mancha, Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Perrow, C. (1993). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid: McGraw.
- Rojas, L.(1998). *Las Semillas de la Violencia*. Madrid: Espasa.
- Saner, R. (2003). *El experto Negociador*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.

KOOPERATIBEN GATAZKAK ULERTZEA ETA ERANTZUTEA, ASTE BATEAN

EUSKADIKO KOOPERATIBEN GOREN KONTSEILUA. BITARTU.

